

University of Groningen

Een model voor personeelsbesturing

Donk, Dirk Pieter van

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

1995

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Donk, D. P. V. (1995). *Een model voor personeelsbesturing*. [, Rijksuniversiteit Groningen]. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1

PERSONEELSBESTURING: PROBLEEMINVENTARISATIE	1
1.0 Inleiding	1
1.1 Personeelsplanning	5
1.1.1 Problemen in de praktijk	6
1.1.2 Theoretische problemen	10
1.1.3 Samenvatting	15
1.2 Recente bijdragen	16
1.2.1 Bijdragen rond het productieproces	17
1.2.2 De bijdrage van het Human Resource Management	19
1.2.3 Samenvatting	22
1.3 Probleemstelling	22
1.4 Doelstelling	25
1.5 Methodologische uitgangspunten	27
1.5.1 Over integratie en pluriformiteit	27
1.5.2 Opzet en randvoorwaarden	29
1.6 Samenvatting en opbouw van de studie	30

Hoofdstuk 2

PERSONEELSBESTURING: LITERATUUR	33
2.0 Inleiding	33
2.1 Omschrijvingen van personeelsplanning	34
2.1.1 Een indeling van definities	35
2.1.2 Commentaar	37
2.2 Technieken en methoden van personeelsplanning	39
2.2.1 Voorspellen van de behoefte aan personeel	40
2.2.2 Modelleren van het personeelsbestand	42
2.2.3 Voorspellen van het externe aanbod van personeel	45
2.3 Processen van personeelsplanning	47
2.4 Structuur van personeelsplanning	49
2.5 Personeelsbesturing en type organisatie	50
2.6 Human Resource Management	55

2.6.1	Drie betekenissen van human resource management	56
2.6.2	Strategic Human Resource Management	58
2.7	Structuur van personele besluitvorming	59
2.8	Afsluiting	63

Hoofdstuk 3

ANALYSE VAN BESTAANDE INZICHTEN		65
3.0.	Inleiding	65
3.1.	Analyse	66
3.1.1	Inzichten uit de personeelsplanning	66
3.1.2	Inzichten uit het personeelsmanagement	70
3.1.3	Inzichten uit het human resource management	71
3.1.4	Inzichten Van der Bij	72
3.2.	Eisen	73

Hoofdstuk 4

EEN CONCEPT VOOR PERSONEELSBESTURING		77
4.0	Inleiding	77
4.1	Achtergrond en motivatie	77
4.2	Strata voor personeelsbesturing	80
4.2.1	De klassieke organisatiekunde	81
4.2.2	Alternatieve organisatiebeelden	84
4.2.3	Invloed van de omgeving	85
4.2.4	Evaluatie	86
4.3.	Decision Layers in personeelsbesturing	87
4.3.1	Evaluatie	92
4.4.	Multi-echelons in personeelsbesturing	93
4.4.1	Decompositie van de bemanning	95
4.4.2	Personeelsbesturing op het laagste echelon	97
4.4.3	Personeelsbesturing op hogere echelons	100
4.4.4	Evaluatie	101
4.5	Samenvatting	102

Appendix bij hoofdstuk 4

BASISBEGRIPPEN 103

A.1	Complexiteit en onzekerheid	103
A.2	Nearly decomposability	104
A.3	Hiërarchische systemen	104
A.3.1.	Gestratificeerde systemen	105
A.3.2.	Layers	106
A.3.3.	Multi-echelon systemen	108

Hoofdstuk 5

PERSONEELSBESTURING IN DE ADHOCRACY 113

5.0	Inleiding	113
5.1	De adhocracy	114
5.2	Strata voor personeelsbesturing	116
5.3	Decision layers van personeelsbesturing	117
5.4	Multi-echelons in de adhocracy	121
5.5	Evaluatie	124

Hoofdstuk 6

PERSONEELSBESTURING EN STRATEGIE 127

6.0	Inleiding	127
6.1	Strategie en human resource management	128
6.2	De vicieuze cirkel van het strategic human resource management	132
6.3	Strata voor strategische personeelsbesturing	135
6.3.1	Een interpretatieve benadering van strategie	135
6.3.2	Het interpretatieve stratum van personeelsbesturing	137
6.4	De human resource manager als strateeg	138
6.5	Strategisch gedrag van middel-management	140
6.6	Conclusie en discussie	142

Appendix bij hoofdstuk 6

UITWERKING VAN FIGUUR 6.3 143

Hoofdstuk 7

PERSONEELSBESTURING EN HET PRODUKTIEPROCES 147

7.0	Inleiding	147
7.1	Dimensies van het productieproces	149
7.2	Logistiek en kwaliteit	152
	7.2.1 Logistiek management	152
	7.2.2 Kwaliteitsmanagement	154
7.3	Tussenbalans	157
7.4	De sociotechnische bijdrage	160
	7.4.1 Integratie sociotechniek	161
	7.4.2 Kritiek	162
7.5	Naar een oplossing van het dilemma	164
	7.5.1 Een eerste verkenning	166
	7.5.2 Logistieke dilemma's	167
	7.5.3 Dilemma's in kwaliteitsmanagement	170
7.6	Evaluatie	172

Hoofdstuk 8

CONCLUSIE EN DISCUSSIE 173

8.0	Inleiding	173
8.1	Conclusies	174
	8.1.1 Concept voor personeelsbesturing	174
	8.1.2 Strategie en personeelsbesturing	176
	8.1.3 Personeelsbesturing en het productieproces	176
8.2	Discussie en verder onderzoek	177
	8.2.1 Concept voor personeelsbesturing	177
	8.2.2 Strategie en personeelsbesturing	179
	8.2.3 Personeelsbesturing en het productieproces	181

Literatuur	183
------------------	-----

Samenvatting	195
--------------------	-----

Summary	199
---------------	-----

OVERZICHT VAN FIGUREN EN TABELLEN

Figuur 1.1	Opbouw en samenhang	32
Figuur 4.1	Strata voor personeelsbesturing: twee invalshoeken	83
Figuur 4.2	Strata van personeelsbesturing: verschillende aggregatie-niveaus	84
Figuur 4.3	Strata: verschillende invalshoeken met een toevoeging	86
Figuur 4.4	Decision-Layers voor personeelsbesturing	92
Figuur 4.5	Van strata naar echelon-structuur	98
Figuur A.1	Strata als verschillende aggregatie-niveaus	106
Figuur A.2	Een three level decision-making hierarchy	107
Figuur A.3	Een two-level echelon hiërarchie	108
Figuur A.4	Een proces P met input en output	109
Figuur A.5	Decompositie van P: interactie tussen deelprocessen	110
Figuur 5.1	Echelon-structuur met kleine project-teams	123
Figuur 5.2	Echelon-structuur met grote project-teams	124
Figuur 6.1	De vicieuze cirkel van personeelsmanagement	129
Figuur 6.2	De vicieuze cirkel van het SHRM	133
Figuur 6.3	Verschillende manieren waarop een Human Resource Manager relaties kan aangaan met de omgeving	140
Figuur 7.1	Het drie layer model voor kwaliteitsmanagement	156
 Tabel 7.1	 Samenhang tussen dimensies van het productieproces en kwaliteit van de arbeidssituatie	 167